

CONSULTANȚĂ DE MARKETING ÎN VEDEREA LANSĂRII PE PIAȚĂ A UNUI NOU SERVICIU

Conf. univ. dr. Sebastian A. Văduva

Prep. univ. drd. Ioan Șt. Fotea

Universitatea „Emanuel” din Oradea

Abstract: *At the global level, developed Western economies experienced a migration from agriculture- and production--based economies to a service-based economy. Starting with 1990, world economy entered a new stage, the informational age, which brought an intense growth of the tertiary domain. This article presents the idea of developing a consultancy and training sector in Romania – a country in transition towards a developed economy – and analyses the preferences and the needs of the SME sector in this respect.*

Key words: consultancy, SMEs, strategic marketing, training

1. Evoluția activității de consultanță

Înainte de a identifica momentul apariției activității de consultanță considerăm necesară elaborarea propriei definiții a conceptului, deoarece acesta fie nu este riguros prezentat, fie este prezentat incomplet din punctul de vedere al evoluției de-a lungul anilor.

Pentru prezentul studiu construim următoarea definiție: *activitatea de consultanță este o activitate economică complexă, ce reprezintă acțiunile experților/profesiștilor/cunoscătorilor de a oferi ajutor de specialitate, plătit sau gratuit, indivizilor sau organizațiilor economice și celor nonprofit, în domeniul funcțiunilor întreprinderii, neavând puterea de decizie și implementare, dar jucând un rol important în acestea.*

Unii autori (de Haan, 2006) glumesc spunând că activitatea de consultanță a apărut odată cu crearea omului de către Dumnezeu, primul consultant fiind însuși Satan, care i-a deschis ochii Evei, spunându-i că dacă va mânca din pomul cunoașterii binelui și răului va deveni ca Dumnezeu. Nu aș dori să rămânem cu această impresie cu privire la consultanță și actorii ce o pun în scenă, de aceea vom continua acest demers cu trecerea în revistă a principalelor momente din evoluția și practica consultanței de management.

Cu toate că, după cum vom vedea în continuare, activitatea de consultanță managerială s-a conturat în secolul al XIX-lea, de-a lungul secolului al XX-lea pentru ca odată cu trecerea în mileniul al III-lea acesta să devină o activitate înfloritoare, izvoarele istorice ne indică referințe clare cu privire la persoane care au acționat în calitate de consultanți, în diferite domenii de interes pentru vremurile acelea. Astfel este păstrat scris că între anii 1326 și 1336 (Harvey, 1993) Sir William Ramsey, împreună cu fratele

său John, vizita galeria Catedralei Norwich, ambii având calitatea de consultanți maștri zidari.

Cu toate acestea consultanța managerială sau economică își trage rădăcinile de pe țărmurile nord-americane, inginerii și contabilii (Curnow, 2003) fiind printre primii ambasadori ai acestei minuni a Lumii Noi – managementul științific. La început accentul s-a pus pe rigoarea proceselor de observare, analiza obiectivă a alternativelor și conturarea celor mai potrivite căi de a îndeplini sarcini. Odată cu izbucnirea celui de-al Doilea Război Mondial au devenit foarte căutate noi soluții de a produce cu resurse tot mai limitate, astfel consultanța de management se preocupa cu creșterea productivității și a eficienței utilizării materiilor prime. După terminarea războiului, consultanții, odată formați în perioadă de criză mondială, și-au utilizat abilitățile în activitatea economică în stare de pace.

Având în vedere perspectiva pe termen lung, evoluția industriei consultanței este strâns legată de dezvoltarea practicii și ideologiei managementului. Se observă de-a lungul istoriei faptul că ori de câte ori rolul managementului sau al atenției acestor consultanți s-a modificat substanțial s-au înregistrat schimbări și cu privire la felurile de consultanță practică. Astfel, se pot deosebi trei valuri în evoluția consultanței de management (Curnow, 2003) de la începutul secolului al XX-lea.

A. Primul val al managementului științific

Primul dintre aceste valuri, așa cum le-a identificat Curnow, este cel al *marilor firme manageriale* care au apărut odată cu a doua revoluție industrială în a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Aceasta se traduce prin preluarea de către „mâna vizibilă” a managementului a funcției de coordonare economică din „mâna invizibilă” a pieței. Astfel, noii conducători/manageri ai acestor firme au cerut îndrumare externă întreprinderii. A fost momentul în care bancheri, ingineri, agenți de publicitate, auditori și alți astfel de actori și-au oferit serviciile de consultanță la început mai mult într-un regim ad hoc. Acestea sunt bazele activității pentru profit în domeniul serviciilor de consultanță, odată cu dezvoltarea științei managementului.

B. Valul doi al organizării și strategiei

Apărut cu timiditate în America anilor '30, s-a extins la nivel mondial la sfârșitul anilor '50, pentru ca să promoveze structuri organizatorice revoluționare cum ar fi cea multidivizională dezvoltată de DuPont și General Motors. Se observă deci subtila trecere de la inginerii consultanți spre consultanți de contracte, psihologie și contabilitate. Au apărut firme precum bine-cunoscutele de acum Arthur D. Little, Booz Allen & Hamilton și McKinsey & Company. McKinsey, un fost profesor de contabilitate, și-a lansat propria firmă de consultanță bazată pe ideea că bugetarea era o cale de diagnosticare a întregii întreprinderi și un mijloc de administrare a afacerii. În anul 1963 s-a constituit Boston Consulting Group (BCG), care s-a specializat pe strategii corporatiste utilizând tot felul de unelte și concepte novatoare. După anii '80 au apărut mari firme de consultanță în contabilitate și tehnologia informației.

Consultanță de marketing în vederea lansării pe piață a unui nou serviciu

C. Valul trei al informației și comunicării

Odată cu creșterea concurenței dinspre țări ca Japonia și alte țări asiatice, marile corporații au fost supuse la diverse presiuni și forțate a se concentra asupra avantajelor concurențiale, adoptând în același timp structuri manageriale mai bine încheiate. Au profitat de aceste noi oportunități marile firme de contabilitate care, pe de o parte, au trecut printr-o serie de fuziuni, iar pe de alta au diversificat oferta de servicii. Noua ofertă cuprindea impozitele, domeniul legal și tehnologia informațiilor. Ca urmare a unor conflicte de interese, o parte dintre aceste mari firme de consultanță s-au divizat, cum este cazul lui Arthur Andersen care s-a împărțit în Andersen Consulting (devenit mai apoi Accenture) și Andersen. Astfel de companii au ajuns să fie printre cele mai mari firme de prestări de servicii din lume. Evoluția acestor companii este uimitoare de-a lungul ultimilor ani, după cum putem observa din datele furnizate de *Financial Times* în tabelul de mai jos, valorile fiind în milioane USD.

Tabelul 1

Veniturile primelor 10 firme de consultanță (1991 și 2000, mil. USD).

Primii zece	Compania	Venituri 1991	Venituri 2000	Multiplicator
1.	Accenture	2.260	10.300	4,6
2.	IBM Global Services	-	10.200	n/a
3.	Cap Gemini Ernst&Young	862	7.800	9,0
4.	PriceWaterhouseCoopers	1.685	6.600	3,9
5.	Deloitte Consulting	685	5.400	7,9
6.	Computer Sciences Corp.	-	3.570	n/a
7.	McKinsey & Company	1.100	3.400	3,1
8.	KPMG Consulting	802	2.370	3,0
9.	Mercer Consulting Group	894	2.135	2,4
10.	Andersen	-	1.586	n/a

Sursa: Management Consultant International, 2001.

O sinteză a celor prezentate se află în tabelul de mai jos.

Tabelul 2

Diferitele valuri în evoluția industriei consultanței

Valul	Focalizare	Durată
Management științific	Eficiența factorului uman și producția	1900 – 1980
Organizare și strategie	Descentralizarea și managementul de portofoliu	1930 – prezent
Comunicare și informație	Coordonarea internă și externă	1960 - prezent

Sursa: Curnow, Barry (editor), *International Guide to Management Consultancy: Evolution, Practice and Structure*, Kogan Page, London, 2003, p. 29.

Odată cu trecerea în noul mileniu, apar câteva probleme în industria consultanței, și anume: relația destul de prietenoasă dintre marile companii de consultanță și producătorii de software pentru afaceri, continua creștere a pregătirii specialiștilor și consultanților în regim in-house și, nu în ultimul rând, organizarea și conducerea propriu-zisă a firmelor de consultanță. Scopul lucrării de față nu este de a prezenta soluții pentru aceste probleme cu care se confruntă industria consultanței la nivel mondial, demersul nostru diacronic oprindu-se asupra principalelor etape din evoluția acestui concept tot mai răspândit și mai des utilizat.

2. Creșterea susținută a industriei trainingului în România

Piața de training din țara noastră este în continuă dezvoltare, dar la fel de adevărat este că se află și într-o continuă schimbare. Dacă în primii ani de după Revoluție cursurile erau organizate aproape în exclusivitate de traineri din străinătate, după 15 ani asistăm la creșterea unei pătri bine pregătite de traineri români. Majoritatea acestor traineri români sunt dintre participanții sau facilitatorii din acele timpuri.

Conform *Business Magazin*, domeniul de training a suferit modificări de la cel neguvernamental (în acea perioadă erau multe finanțări internaționale), la cel de stat, pentru ca mai apoi să fim martorii unei puternice dezvoltări în sectorul privat. Organizarea de traininguri este deja o afacere destul de bine pusă la punct. La momentul actual pe piața românească sunt aproximativ 40 de companii de training, dintre care 20% sunt internaționale. Se observă tot mai clar tendința achiziționării de francize de la companii internaționale cu o vastă experiență în domeniu. Doar anul acesta au pătruns în România francize de tipul Dale Carnegie, Ken Blanchard și Telephone Doctor. Marius Bălășoiu, managerul companiei Business Intelligence Agency (BIA) este de aceeași părere susținând că “o firmă de training crește până când poate cumpăra o franciză” (Gini Coman, Director de vânzări la Dale Carnegie, comunicare personală).

Trainingurile care se bucură de cea mai mare căutare la nivel național sunt cele de vânzări, de conducere și cele de întărirea echipei. Reprezentantul BIA ne explică faptul că angajații din vânzări sunt supuși celui mai mare grad de stres și de aceea destul de mulți sunt ispitiți ca după o perioadă de câțiva ani să renunțe în favoarea altor slujbe, poate tot la fel de bine plătite. Aceste traininguri sunt și cele mai ușor de evaluat, rezultatele nelăsându-se așteptate prea mult. În ce privește trainingurile pe tema conducerii există o tendință de a întări managementul de mijloc și procesele manageriale, ne arată dl Bălășoiu.

Piața națională de training, deși foarte greu de apreciat, a fost aproximată a se ridica la valori de circa 20 milioane de dolari, aceasta însumând cifra de afaceri a tuturor companiilor și persoanelor fizice autorizate active. Veniturile estimate de *Business Magazin* pentru o zi de training variază de la 600-700 euro pentru traininguri de bază, până la 1800-2500 euro pentru cele mai specializate.

Consultanță de marketing în vederea lansării pe piață a unui nou serviciu

Business Magazin a reușit să realizeze un sumar al tarifelor programelor de training în funcție de natura companiei care le furnizează și tipul de curs, după cum urmează:

- training de o zi organizat de *companie românească* poate ajunge până la 1.800 euro pe zi;
- training de o zi organizat de companie care deține *franciză internațională*, până la 3.000 euro;
- training de o zi *importat*, nu se poate estima limita superioară;
- întărire a echipei (*team-building*), ajunge până la 6.000-8.000 euro/zi;
- *cursuri deschise*, pot atinge până la 700-1.000 euro pe zi de participant.

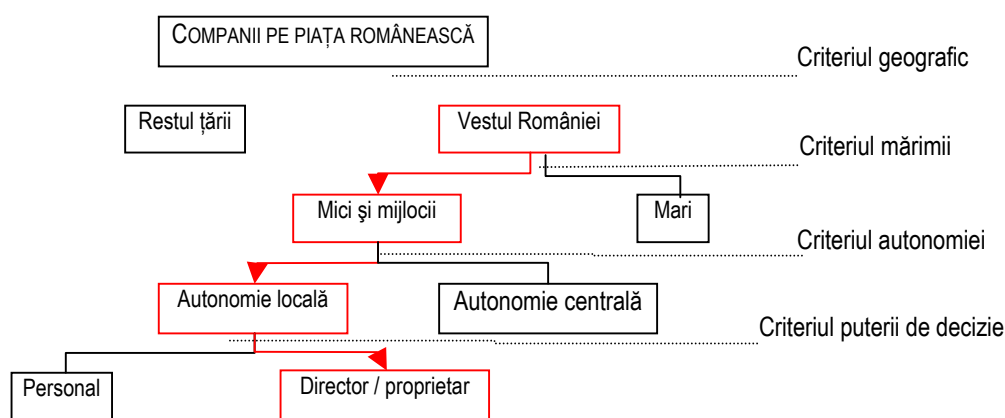


Figura 1. Criterii folosite în selectarea respondenților

Printre marii jucători pe piața românească de training amintim: AIMS Human Capital Romania, Interact, Qualians, BIA, Telephone Doctor și Human Invest. Cei mai mari amatori de astfel de servicii, chiar dacă o parte se realizează in-house, sunt multinaționalele, care au bugete speciale pentru training. Astfel, amintim: Carrefour, QAB, ING, PriceWaterhouseCoopers, Coca-Cola HBC, GlaxoSmithKline și multe altele. Chiar companiile locale încep să cuprindă acest capitol în bugetele de dezvoltare, cheltuielile anuale ajungând la valori de peste 80.000 euro pentru cel puțin 15% dintre companii, conform *Dale Carnegie Training*.

3. Preferințele clienților din vestul României față de consultanța în privința trainingului

A. Metoda, tehnica, instrumentul

Am văzut o scurtă radiografie a pieței de training din România. Conștientizând faptul că atât marii jucători, cât și marii clienți sunt concentrați în zona capitalei, și că piața-țintă ROMCOM, cel puțin pentru primii ani - este în vestul și centrul țării - este necesară realizarea unui studiu specializat și focalizat pe această arie geografică.

S-a decis cercetarea anumitor aspecte de interes cu privire la această piață, prezenta cercetare realizându-se pe bază de chestionar administrat personal cu predilecție oamenilor de afaceri din zona geografică-țintă. Grupul-țintă este format din companii din rândul întreprinderilor mici și mijlocii, cu capital integral privat și diferite forme de organizare juridică. Chestionarul a fost administrat în mod intenționat persoanelor care dețin funcții de conducere sau sunt proprietari, considerând că acestea au puterea de decizie sau influența necesară contractării unui program de training cu fundația ROMCOM.

Metoda alegerii respondenților este prezentată schematic în fig.1.

B. Eșantionul cercetării

Eșantionul ales a fost de 100 de companii din domeniile-țintă, fiind realizate un număr de 112 chestionare, din care s-au validat în urma verificării integrității datelor și a relevanței respondentului un număr de 99 de chestionare. Considerăm astfel că această condiție impusă de client a fost respectată aproape în totalitate.

C. Elaborarea chestionarului

A fost realizată împreună cu clientul, unul dintre aspectele specifice fiind acela al dorinței clientului ca cei chestionați să știe din partea cui vine chestionarul. Aceasta explică prezența siglei ROMCOM pe chestionar și a mulțumirii de la urmă. O copie a chestionarului se regăsește în Anexa IV.

D. Obiectivele cercetării

Obiectivele, așa cum s-a căzut de acord cu clientul, sunt împărțite în principale și secundare, întreaga analiză fiind structurată pe aceste considerente.

Obiective principale

- identificarea profilului clientului potențial;
- identificarea surselor de informare folosite în conducerea afacerii;
- identificarea unor elemente specifice trainingului: domenii, teme, format, perioada, vorbitorul, materiale, componență, preț, înregistrări;
- identificarea relației între:
 - evoluția afacerii și frecvența participării;
 - evoluției afacerii și prețul considerat rezonabil;
 - nivelul studiilor deținute și participarea la seminarii;

Consultanță de marketing în vederea lansării pe piață a unui nou serviciu

- modul în care merge afacerea și domeniile în care este dispus să apeleze la consultanță;

- evoluția afacerii și disponibilitatea pentru training intern.

Obiective secundare

- crearea unei legături cu potențiali clienți;
- îmbogățirea bazei de date.

E. Administrarea chestionarului

Chestionarele au fost administrate de cadre didactice, studenți și absolvenți ai Facultății de Management Griffiths, sub coordonarea managerului de proiect (autorul). Acestora li s-au comunicat următoarele coordonate:

- ținta: oamenii de afaceri și companiile din Vestul României;
- a se administra oamenilor care au putere de decizie/ influență în contractarea de training (manager resurse umane, director, proprietar, și nu unui lucrător comercial, vânzător sau muncitor);
- a se evita companiile mari ale căror decizii sunt luate centralizat la București sau în alte orașe decât cele țintă (băncile, Orange shops);
- chestionarul va fi verificat de managerul de proiect pentru integritatea datelor;
- chestionarele acceptate vor fi recompensate conform înțelegerii;
- managerul de proiect va oferi administratorilor chestionarului:
 - o copie pe suport hârtie a chestionarului;
 - o copie pe suport optic a chestionarului;
 - acces la baza de date deja existentă.

F. Analiza datelor

Raportul cuprinde caracteristicile subiecților, ținând cont de mai mulți factori, analiza și interpretarea răspunsurilor acestora, precum și corelațiile care reies din prelucrarea statistică a datelor colectate. De asemenea, mai sunt cuprinse în acest studiu anumite concluzii și sugestii care decurg în mod obiectiv din analiza datelor.

Astfel, au avut amabilitatea de a răspunde întrebărilor chestionarului persoane care reprezintă companii cu următorul profil:

- eșantionul țintit a fost de 100 companii, au răspuns 112, un număr de 99 fiind valide;
- majoritatea respondenților ocupă funcția de *director* (41%) în cadrul companiei, cu *studii universitare* (51%), desfășurându-și activitatea în domeniul *prestării de servicii* (39%);
- cei mai mulți oameni de afaceri au început afacerea în urma *identificării unei oportunități pe piață*, fiind implicați în afaceri de *peste zece ani* (43 % dintre ei);
- 37% din aceștia au intrat în afacere de *unul singur*;

Management & marketing

- omul de afaceri care își desfășoară activitatea în partea de vest a țării caracterizează evoluția sectorului ca fiind *în creștere* (62%), considerând o necesitate dezvoltarea capacității de producție sau a capabilității de prestare a serviciilor;
- 55 % afirmă că afacerea lor *înregistrează creștere* și un număr sporit de clienți;
- dintre sursele de informații utilizate în conducerea afacerii cei mai mulți dintre lideri se bazează pe *educația anterioară*;
- aproximativ jumătate (48%) dintre respondenți participă *la toate seminariile/ programele de training de care consideră că au nevoie*; au participat în medie în urmă cu *9 luni* la ultimul seminar;
- domeniile de interes în vederea participării la un training sunt mai ales *managementul financiar* (52 persoane din totalul de 99 respondenți), *managementul vânzărilor* (39 persoane din 99), *munca în echipă* (36 persoane din 99), *tehnici de negociere* (35 persoane din 99) și *tehnici de comunicare* (34 persoane din 99), parte din aceștia fiind interesați în mai mult decât un domeniu;
- forma de training considerată optimă, de cei mai mulți oameni de afaceri, sunt *seriile de seminarii pe baza unui program prestabilit* (30%), *sfârșitul de săptămână* (vineri după masa și sâmbăta) fiind preferat de 49%;
- oamenii de afaceri care au participat deja la seminarii sau programe de training apreciază organizarea acestora ca fiind *excelentă* (49%); 80% dintre ei *au aplicat în conducerea afacerii* conceptele învățate;
- dintre cei care ar fi dispuși să organizeze un training intern pentru angajați, 41% consideră că un training desfășurat *la sediul unității* este cel mai eficient și potrivit pentru afacerea lor;
- cel mai important factor în luarea deciziei de a participa la un seminar-/program de training îl constituie *tema propusă*;
- un seminar considerat bun trebuie să cuprindă în primul rând *aspecte practice*, de asemenea, *studii de caz* și mai apoi *secțiunea teoretică*, iar materialele preferate de respondenți sunt *expuneri detaliate ale conținutului seminarului*, *studii de caz* și *copii după prezentările referentului*;
- pentru ca seminarul să fie considerat relevant, cei mai mulți oameni de afaceri (86 din 99) afirmă că referentul trebuie să fie implicat în afaceri și *să știe cum merg lucrurile în România*;
- dintre cei care sunt dispuși să participe la astfel de programe trei sferturi ar plăti pentru o zi de training *între 30 și 50 euro*;
- pentru un seminar înregistrat formatul optim este *DVD video* (52%), respondenții fiind dispuși să plătească în medie 23 euro per bucată, dorind să îl achiziționeze *cu ocazia participării* la astfel de seminarii/programe;
- problema cu care se confruntă cei mai mulți este *fie penuria de personal calificat, fie motivarea redusă a acestuia*; existând disponibilitatea de colaborare cu un consultant cu predilecție pe probleme de *vânzări, management și marketing*;

Consultanță de marketing în vederea lansării pe piață a unui nou serviciu

- în ce privește integrarea României în Uniunea Europeană, cei mai mulți oameni de afaceri *investesc în afacerea lor* pentru a deveni mai competitivi, luând în considerare că cele mai multe întreprinderi românești *vor avea de înfruntat* o concurență acerbă;

- domeniile pe care ei doresc să le fortifice, în vederea integrării, sunt în primul rând managementul general al companiei și sistemele de calitate (55 din 99), urmate de marketing (54 din 99) și vânzări (45 din 99).

În funcție de *evoluția companiei*, vom realiza o analiză mai amplă, extinzând aria corelațiilor cu diferite aspecte.

Astfel, după cum reiese din analiza statistică, peste 65% dintre afaceri înregistrează creștere, nici măcar unul dintre oamenii de afaceri neluând în calcul, pe termen scurt, opțiunea de a se reprofila. O treime evaluează afacerea ca fiind stagnantă sau în scădere, restul de 4% oferind o altă evaluare. Pentru început, vom analiza legătura dintre evoluția afacerii și frecvența participării la sesiuni de training. Se observă că există o legătură mutuală între starea pozitivă a evoluției și participarea la seminariile considerate necesare.

O altă legătură directă există între prețul considerat rezonabil și situația afacerii, aceasta din urmă influențând disponibilitatea de a plăti un preț mai ridicat. La celălalt pol se află cei a căror afacere stagnează, de unde rezultă că ei nu își pot permite prețuri ridicate, chiar dacă participarea la aceste seminarii este o investiție care nu își va lăsa așteptate rezultatele pozitive.

Tabelul 3

Influența evoluției afacerii asupra prețului considerat rezonabil

q4	q29	30-50E	50-70E	70-100E	alt preț
afacere grozavă		36,5	11,5		4,5
ok		11	1		1
afacerea stagnează		16	3,5	1	4
merg prost		2			
voi renunța					
alta		1			
total q29		66,5	16	1	9,5

O corelație importantă se face cu *domeniile în care omul de afaceri este dispus să apeleze la consultant în funcție de cât de bine merge afacerea*. Astfel, cei care au o afacere în creștere/ dezvoltare consideră prioritare domeniile: management (25 din 54), marketing (23 din 54), vânzări (20 din 54). Pentru cei a căror afacere întâmpină anumite dificultăți domeniile de interes au o altă ordine, și anume: cei mai mulți (11 din 27) sunt interesați de managementul financiar, apoi la egalitate (9 din 27) se situează managementul general și vânzările.

Toată lumea se întreabă cărui factor atribuie succesul în conducerea unei afaceri. Răspunsul la această întrebare poate fi dedus din datele colectate în urma

cercetării pe baza chestionarului. Pe primul loc în lista surselor de informație utilizate la conducerea propriei afaceri se află *educația anterioară* (s-a acordat o anumită greutate specifică importanței fiecărui factor) cu 403 puncte, la o diferență de numai 79 de puncte de următoarea opțiune, și anume *cărțile* citite din proprie inițiativă. De asemenea, oamenii de afaceri acordă importanță: seminariilor (312 puncte), ziarelor/revistelor (299) și programelor de training (298). Acest nivel relativ ridicat al interesului pentru programe de training și seminarii reprezintă o oportunitate reală. Celelalte surse pe care oamenii de afaceri români le utilizează în conducerea afacerilor și importanța lor pot fi observate în figura 2.

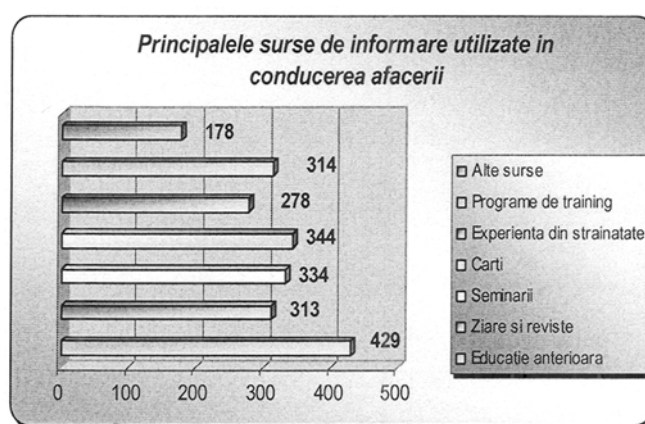


Figura 2. Principalele surse de informații utilizate în conducerea afacerii

Complexitatea afacerilor impune pregătirea în mod continuu a oamenilor de afaceri, în vederea obținerii unor performanțe ridicate și a unui avantaj concurențial. După cum reiese în urma analizei datelor s-a ajuns la concluzia că primele cinci domenii de interes sunt:

- managementul financiar – 52 persoane din 99
- managementul vânzărilor – 39 persoane din 99
- munca în echipă – 36 persoane din 99
- tehnici de negociere – 35 persoane din 99
- tehnici de comunicare – 34 persoane din 99.

Opiniile oamenilor de afaceri cu privire la *cele mai atractive sectoare de activitate din România* se împart între *imobiliare (inclusiv construcții)*, cu 56 de nominalizări, urmat la egalitate de domeniul *bancar și comerț*, cu 25 de nominalizări fiecare. Pe locul trei se situează sectorul *serviciilor* (24 de nominalizări). Menționăm faptul că 39% dintre respondenți activează în sectorul servicii, 31% în comerț și doar 25% în producție. Putem concluziona că majoritatea celor intervievați activează în domenii de interes general.

Un factor de influență ce pare a avea o importanță deosebită asupra *formatului optim de training* este necesitatea/preferința programării din timp a activităților întreprinse, aproximativ o treime din oamenii de afaceri români preferând o *serie de seminarii pe baza unui program prestabilit*. Pe locul doi în topul preferințelor regăsim *seminariile de o zi pe teme diverse* (20%), urmat îndeaproape de un *program de dezvoltare continuă* (18%), după cum putem observa și din figura 3.

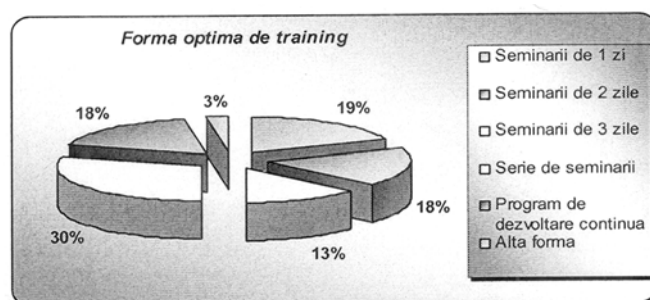


Figura 3. Forma optimă de training

Corelând forma optimă și perioada optimă în care să se desfășoare trainingul se deduce că dintre cei care optează pentru o serie de seminarii cu program prestabilit, 46% preferă ca acestea să se desfășoare în weekend (vineri după-masa, sâmbăta). Pe locuri egale (26%) se situează opțiunea unei serii în timpul săptămânii și cea a unui weekend lung pe lună.

Mai mult decât atât, *corelarea cu rolul deținut de respondent* în cadrul întreprinderii, demonstrează că:

- proprietarii preferă *seminarii de două zile* pe teme diverse, urmate de un *program de dezvoltare continuă* și de o *serie de seminarii*;
- directorii optează în primul rând pentru o *serie de seminarii* și pentru *seminarii de o zi pe teme diverse*.

Din aceste informații concluzionăm că trebuie acordată atenție modalității de abordare a discuției în vederea organizării unui training, în funcție de rolul deținut de interlocutor.

În vederea creării unei imagini de ansamblu este oportună prezentarea unei situații în ceea ce privește *perioada considerată optimă* pentru participarea la un training: cei mai mulți (49%) oameni de afaceri ar participa la un seminar dacă acesta ar fi organizat la sfârșitul săptămânii (vineri după-masa, sâmbăta), iar un sfert ar fi dispuși să participe o seară/săptămână. Proporțiile opțiunilor și preferințelor oamenilor de afaceri pot fi observate mai bine în figura 4.

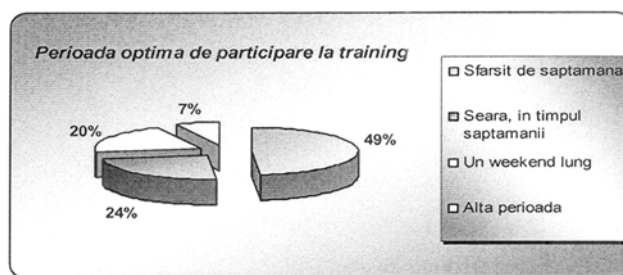


Figura 4. Perioada optimă de participare

Este adevărat că *nu toți oamenii de afaceri participă la toate seminariile care li se oferă, ci doar la acelea pe care le consideră necesare* îmbunătățirii activității lor. Acest lucru se poate observa și din faptul că doar 77 dintre cei 99 de respondenți au oferit un răspuns cu privire la frecvența participării la seminarii. Dintre aceștia, 48% participă la toate seminariile de care consideră că au nevoie și 42% participă foarte rar. Observăm că nu există o regularitate în participarea la sesiuni de training, deoarece doar 10% participă lunar. Există un potențial ridicat ca parte din cei 42% care participă foarte rar să devină participanți frecvenți.

Interesant de observat că, în urma corelării cu nivelul studiilor, ponderea cea mai mare între cei care participă la seminarii o dețin licențiații, dar paradoxal este că procentul acestora se împarte în jumătate între cei care participă la toate seminariile considerate utile și cei care participă foarte rar sau chiar deloc. Interpretând datele din punctul de vedere al *ultimei forme de învățământ urmate* de oamenii de afaceri intervievați, s-a concluzionat că aproximativ 70% dintre aceștia au studii superioare, dintre care 35% fiind absolvenți de studii postuniversitare. Având în vedere această statistică (corelată cu principala sursă de informații utilizată în conducerea afacerii), se poate deduce faptul că *cei mai mulți oameni de afaceri se bazează pe educația anterioară*, doar 23% dintre respondenți dezvoltând o afacere fără să aibă studii superioare.

Corelarea cu *domeniul în care activează respondenții* conduce la concluzia că cei din sectorul serviciilor participă mult mai des la seminarii decât cei din producție sau comerț. Mai bine de jumătate din cei din producție participă foarte rar sau nu participă deloc. În comparație cu aceștia, cei care își desfășoară activitatea în comerț participă la seminarii mai des. Subliniem faptul că nu toți cei intervievați au participat la training sau seminarii. Detaliile numerice se regăsesc în tabelul *Frecvența participării la training în funcție de sectorul de activitate*.

Tabelul 4

Frecvența participării la training în funcție de sectorul de activitate

q1	q20	la toate	1/luna	1-2 luni	f. rar	niciodată
producție		6,66			9,5	4
servicii		19,49			10	3
comerț		10,49			11	1
alta		2,33			1,5	
total q20		38,97	0	0	32	8

În funcție de *rolul deținut în cadrul companiei*, se observă că directorii participă mai des la seminarii/training decât proprietarii, numărul directorilor care nu participă deloc fiind mult mai mic decât cel al proprietarilor.

Paradoxul este că pe aceeași piață în creștere identificăm două feluri de reacții ale oamenilor de afaceri, și anume: cei care într-un astfel de mediu continuă să acorde timp și atenție dezvoltării prin educație informală și ceilalți, care consideră prioritară dezvoltarea practică a afacerii, lăsând pe un loc secund pregătirea prin seminarii/training.

Nu trebuie scăpată din vedere influența pe care *ultima formă de învățământ absolvită* o are asupra *frecvenței participării la seminar* (tabelul de mai jos). Din nou paradoxal, absolvenții de studii superioare se împart în două: cei care se concentrează asupra implementării conceptelor deja învățate și cei care continuă să acorde importanță noutăților din domeniu. Menționăm faptul că *frecvența medie de participare* la seminarii/traininguri pentru oamenii de afaceri este de nouă luni.

Tabelul 5

Legătura directă între nivelul educației și participarea la trening

q12	q20	la toate	lunar	la 2 luni	f. rar	niciodată	total q12
școala generală							0
liceu		4			4	2	10
postliceal		1			3	1	5
universitate		22			21	3	46
masterat		10			5	2	17
doctorat							0
alta		1					1
total q20		38	0	0	33	8	79

Fiind confrunțați cu întrebarea *dacă ar dori să organizeze un training intern*, doar pentru angajații proprii, numai jumătate dintre oamenii de afaceri au optat pentru aceasta. Dintre aceștia, 41% doresc ca trainingul să fie ținut la sediu, existând de asemenea și o dorință puternică ca să se desfășoare sub forma unei ieșiri cu angajații (46%). Un sfert preferă ieșirea de două zile, pe când 21% sunt dispuși să investească o zi în această activitate. De menționat faptul că o parte dintre respondenți nu au ales o formă în exclusivitate în privința ieșirii.

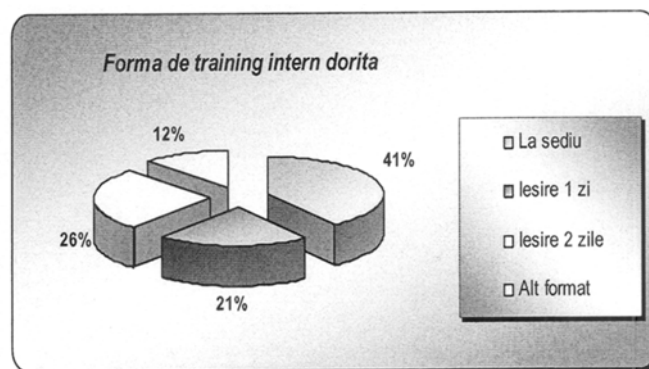


Figura 5. Forma de training intern dorită

Mai mult, luând în considerare și alți factori (întrebarea 4) constatăm că acei oameni de afaceri care evaluează pozitiv evoluția propriei companii sunt mult mai deschiși spre organizarea unui training cu angajații, în special la sediul companiei. Din datele colectate și prelucrate statistic reiese că oamenii de afaceri din sectorul serviciilor sunt mult mai deschiși la organizarea unor traininguri interne, având în vedere și faptul că angajații lor se află în contact direct cu clientul. Nu există o alegere exclusivă în privința formei trainingului, aceștia optând fără mari diferențe între training la sediu și ieșirea cu angajații (fie de o zi sau două). În mod considerat natural cei implicați în producție preferă aproximativ în proporție de 80% trainingul la sediu (conform tabelul de mai jos).

Tabelul 6

Legătura dintre sectorul de activitate și preferința formatului trainingului

q1	q23	la sediu	1 zi	2 zile	alt format	total q1
producție		7,83	0,5	0,5	1,33	10,16
servicii		6,33	5,75	5,33	4,08	21,49
comerț		5,99	3,41	5,99	0,58	15,97
alta		1		1,33		2,33
total q23		21,15	9,66	13,15	5,99	49,95

Când se va lua în considerare organizarea de seminarii/ programe de training trebuie să se țină cont de opiniile potențialilor participanți, referitoare la *componenta unui seminar reușit*. Aceștia preferă în primul rând *aspecte practice* (80 de nominalizări), apoi *studii de caz* (64 de nominalizări) și în al treilea rând *secțiunea teoretică*, cu doar 57 de nominalizări. Aceste aspecte sunt ilustrate în figura 6.

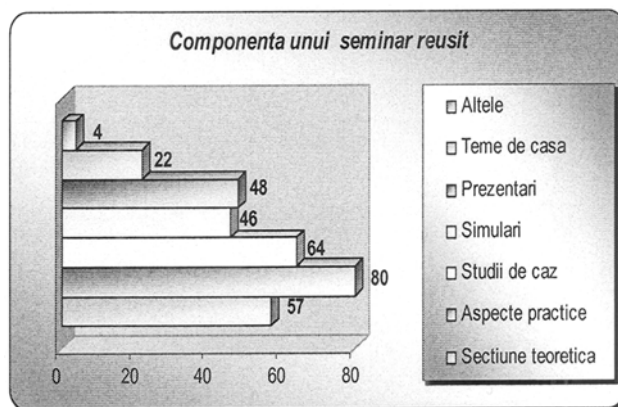


Figura 6. Componenta unui seminar reușit

Cu privire la cel care va susține seminariile, cei mai mulți oameni de afaceri (51%) consideră important ca acesta să fie implicat în munca directă cu oamenii (profesor sau trainer), pe când 46% ar dori ca referentul să fie implicat la rândul lui în afaceri. De asemenea, mai bine de jumătate dintre ei și-ar dori un referent care știe cum merg lucrurile în România și care să vorbească din experiență. Doar 31% consideră relevantă pentru piața românească experiența referentului în străinătate. Materialele considerate relevante și folositoare de către participanții la training sunt în primul rând expunerile detaliate ale conținutului (29%); urmat de copii după prezentările referentului (25%) și studii de caz (24%).

Merită notat faptul că oamenii de afaceri sunt dispuși să plătească mai mult atunci când referentul seminarului este un bun cunoscător al culturii afacerilor din România (tabelul de mai jos). În condițiile în care referentul este o astfel de persoană, se observă un trend ascendent al prețului oferit pentru o zi de seminar/training.

Tabelul 7

Legătura între prețul oferit și statutul referentului

q29	q27	lucrează în străinătate	experiență în străinătate	știe în RO	locuiește în RO	alta	total q29
30-50E		2	25	42	10		79
50-70E		1	8	10	3	2	24
70-100E				1			1
alt preț			4	6	2		12
total q27		3	37	59	15	2	116

Un covârșitor număr de oameni de afaceri (72%) consideră rezonabil pentru o zi de seminar un preț cuprins în intervalul 30-50 euro/persoană (figura următoare). Doar 17% sunt dispuși să plătească mai mult de 50 euro pentru o zi de seminar,

conștientizând valoarea acestei investiții; alți 11% oferind un alt preț, de regulă mai mic de 30 euro. Analizând împreună cu datele referitoare la rolul deținut în cadrul societății, se poate observa disponibilitatea directorilor (9 dintre aceștia fiind dispuși să plătească peste 50 euro pe ziua de training, 1 chiar peste 70 euro) de a plăti un preț mai mare în comparație cu cea a patronilor (doar 7 ar plăti peste 50 euro). Se poate observa de asemenea că un sfert dintre absolvenții de studii superioare sunt dispuși să plătească un preț de peste 50 euro pentru o zi de seminar (fig.7).

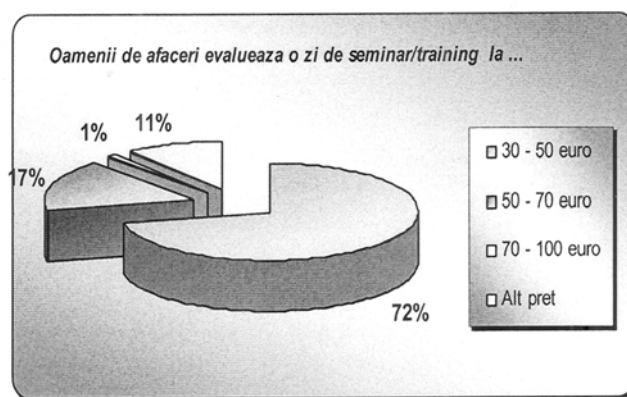


Figura 7. Oamenii de afaceri evaluează o zi de training

Cu toate că oamenii de afaceri nu pot participa chiar la toate seminariile, *există din partea lor interes pentru a le achiziționa în format înregistrat*. Informațiile indică faptul că mai bine de jumătate preferă înregistrarea video pe suport DVD (52%), fiind gata să plătească pentru acesta în medie 23 euro/buc. (Figura „*Prețul mediu (în euro) de achiziționare seminarii*”). Chiar dacă o parte din oamenii de afaceri au recunoscut că nu sunt la curent cu prețurile unor astfel de produse, totuși cei care le-au mai folosit le înțeleg importanța și eficacitatea; 15 dintre cei 48 (adică 31%) care au optat pentru DVD video apreciază un preț între 10-20 euro ca fiind rezonabil, șapte ar plăti peste 20 euro, doi, chiar 100 euro, restul numind un preț sub 10 euro. *Modalitatea considerată cea mai la îndemână* pentru a intra în posesia unui seminar înregistrat este direct de la o astfel de întâlnire (37%). Totuși este mare și procentul (32%) celor care doresc să îl cumpere de pe portalul organizatorilor, având în vedere că această modalitate nu este limitată de timp și spațiu, fiind permanent actualizat.

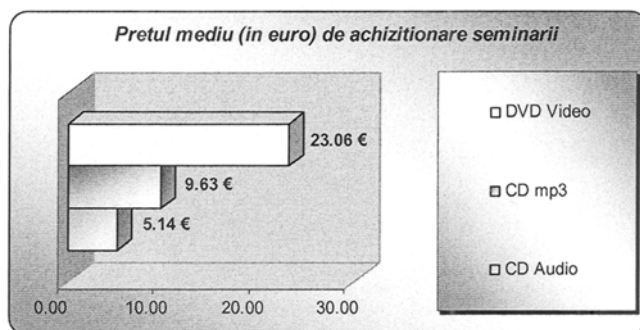


Figura 8. Prețul mediu (în EUR) de achiziționare seminarii

Oamenii de afaceri se confruntă cu o *paletă vastă de probleme*, iar ca răspuns la întrebarea deschisă „Care este cea mai mare problemă cu care vă confrunțați în afacerea dumneavoastră?” au fost amintite cu predilecție probleme în categoriile: resurse umane, finanțare și organizare. Tabelul de mai jos prezintă numărul acestora și celelalte domenii problematice în cadrul afacerilor românești, inclusiv ponderile acestora.

Tabelul 8

Problema cea mai mare a oamenilor de afaceri

Domeniu	#	%
resurse umane	29	34%
finanțare	21	25%
organizare	12	14%
marketing	9	11%
concurență	6	7%
birocratie	3	4%
legislație	3	4%
vânzări	2	2%
Total	85	100%

Având în vedere problemele cu care aceștia se confruntă în activitatea zilnică, oamenii de afaceri sunt *dornici să colaboreze cu un specialist, mai ales pe următoarele domenii*:

- instruirea, pregătirea și organizarea activității de vânzări (42 nominalizări);
- managementul general al companiei (41 nominalizări);
- marketing (39 nominalizări).

Luând în considerare că vânzările reprezintă una dintre componentele marketingului, putem spune că domeniul de prim interes îl reprezintă însuși marketingul, cu toate componentele sale.

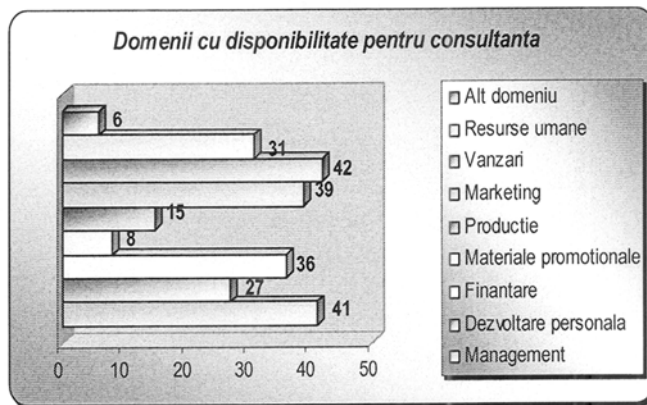


Figura 9. Domenii cu disponibilitate pentru consultanță

4. Propuneri și recomandări

Odată prezentate rezultatele cercetării de marketing în vederea lansării noului serviciu, se vor face propuneri în privința comunicării de afaceri, a modelării prestației, a atragerii personalului calificat și a fidelizării clientelei, pe baza rezultatelor cercetării.

Comunicarea de afaceri este un aspect foarte important al afacerii, indiferent de natura acesteia. Rezultatele acestei cercetări ne dau câteva elemente directoare în această privință. Anume, datorită faptului că firmele care sunt interesate în general de seminarii de training se bucură de o creștere continuă a activității, timpul devine din ce în ce mai prețios. Deși pare paradoxal, tocmai datorită faptului că timpul este tot mai puțin, oamenii de afaceri sunt interesați de a-l folosi la maximum, fiind dispuși chiar să scoată întreg efectivul pentru un weekend de participare la seminarii de pregătire. De aceea acest aspect trebuie luat în considerare prezentând înainte companiilor oferte cu tematici de interes comun. Mai apoi, trebuie prezentate date convingătoare cu privire la referent. Se impune astfel crearea unei baze de date cu potențiali clienți, ținând specific grupurile după următoarele criterii: preferința omului de afaceri pentru o anumită cale de comunicație a ofertei, natura sectorului în care activează și modalitatea sa de informare. Ca propunere practică se conturează publicarea din timp a programului seminariilor pentru anul care urmează, într-un *catalog* răspândit la diferite reuniuni ale oamenilor de afaceri sau la cerere, în urma conștientizării prezenței ofertei.

În ce privește *modelarea prestației*, trebuie luat în considerare faptul că firmele care ținesc clienți pentru programe de training ar trebui să caute companii din sectorul prestării de servicii, sector în continuă creștere. În urma cercetării, aceste companii sunt cele mai dispuse pentru training, cele mai flexibile cu privire la locația seminarului și mai puțin sensibile la preț. A doua categorie sunt companiile implicate în comerț care, deși nu sunt așa mult dispuse spre training, sunt indiferente cu privire la locație, dar sunt puțin mai sensibile la preț. Ultima categorie de clienți potențiali sunt companiile din

sectorul productiv, care preferă ca seminariile de training să aibă loc în cadrul companiei, prețul fiind caracterizat de o sensibilitate ridicată. Astfel, prețul pentru participarea la un seminar de o zi trebuie să fie undeva în jurul valorii de 50 euro.

De aceea, seminariile de training trebuie adaptate fiecărui dintre sectoarele de clienți enumerate mai sus, fiind vorba până la urmă de oferte diferite ale aceleiași informații. Domeniile care se bucură de cel mai ridicat interes sunt, în ordine: management, marketing și vânzări.

În vederea *atragerii personalului* care să țină aceste sesiuni de training este important a se ține cont de următoarele aspecte:

- referenții să fie implicați în munca directă cu oamenii (profesori sau traineri);
- referenții potențiali să fie implicați în afaceri la rândul lor pentru a ști cum merg lucrurile.

Este, de asemenea, importantă *formarea tinerilor traineri* de-a lungul activității de prestare de servicii prin participarea la început selectivă ca și covorbitori la unele sesiuni de training, dublată de o implicare în diferite firme pentru a acumula experiența necesară. La fel de importantă este atragerea unor oameni de afaceri de succes spre a-și prezenta experiența și expertiza din domeniul lor de implicare.

Fidelizarea clientelei este determinantă pentru o astfel de activitate. Succesul sau eșecul demersului de consultanță este dat de capacitatea ofertantului de a fideliza clienții. Având în vedere că este vorba de un serviciu care, odată oferit, nu este cumpărat din nou, este extrem de important ca în momentul în care prestația unui serviciu s-a încheiat să fie deja puse bazele pentru următoarea prestație, fie ea de aceeași natură sau de natură diferită. Aceste oferte trebuie să fie complementare, cel mai potrivit fiind ca odată ce clientul de seminarii de training a participat la o astfel de prestație să fie convins de a apela pentru servicii de consultanță de management sau de altă natură. Construirea unei baze de date, așa cum aminteam și mai devreme, este o necesitate, urmând ca angajații prestatorului să fie în continuă relație cu clienții săi pentru a avea prestații repetate și pentru a dobândi noi clienți. Este cunoscut faptul că un client existent necesită mult mai puțin efort de a fi menținut în această stare decât efortul susținut depus în vederea atragerii unui nou client. Aceasta evident are implicații și în privința costurilor. Astfel propunem aplicarea unei politici de fidelizare, constituind un *Club ROMCOM* din care pot face parte cei care participă regulat la cel puțin cinci seminarii de training pe an și organizează cel puțin un seminar intern pentru angajați anual. Membrilor clubului li se vor oferi materiale înregistrate cu diferite ocazii la un preț promoțional, pe lângă posibilitatea întâlnirii.

Bibliografie

- Balaure, Virgil, coordonator (2000). *Marketing*, București: Editura Uranus
- Curnow, Barry, editor (2003). *International Guide to Management Consultancy: Evolution, Practice and Structure*, London: Kogan Page
- Coteanu, Ion, coordonator (1996). *Dicționarul explicativ al limbii române*, București: Editura Univers Enciclopedic
- Cohen, William A. (2001). *How to Make It Big As a Consultant*, AMACOM, New York
- Cătoi, Iacob și colectivul (1999). *Metode și tehnici utilizate în cercetările de marketing, aplicații*, București: Editura Uranus
- Harvey, John (1993). *William Ramsey (fl. 1323–1349), mason and architect*
- Housden, Matthew, Crouch, Sunny (2000). *Marketing Research for Managers*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK
- Hussey, D. și Jenster, P. (1999). *Competitor Intelligence: Turning Analysis into Success*, Wiley, Chichester, UK
- Mâlcome, Petre, Pop, Nicolae Al., Florescu, Constantin (2003). *Marketing – dicționar explicativ*, București: Editura Economică
- Merrilees, Bill, Serenty, Marek (2000). *Strategic Marketing by Change Agents in Poland - the Case of Domestic Marketing Consulting Firms, Marketing Intelligence & Planning* **18** (2), MBC University Press
- Pop, Nicolae Al., coordonator (2000). *Marketing strategic*, București: Editura Economică
- Svatko, E. James (1989). *Working with Consultants*, Small Business Reports
- Turner, N. Arthur (1982). „Consulting is More Than Giving Advice”, în *Harvard Business Review*
- Weiss Alan (2002). *Process Consulting: How to Launch, Implement, and Conclude Successful Consulting Projects*, Pfeiffer
- Williams, A., Woodward, S. (1994). *The Competitive Consultant*, Basingstoke, Palgrave
- *** Business Magazin
- *** *A Dictionary of Business* (2002). Oxford University Press